

MANAGEMENTUL PROIECTELOR – PREMISĂ A DEZVOLTĂRII MACROECONOMICE

Lect. univ. dr. **Alina Bârgăoanu**

Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București

Abstract. *Given Romania's status as a future EU member state, expertise in managing European projects has a strategic importance and is a prerequisite for the sustainable development of the country. This paper starts from the premise that there is a correlation between the project maturity of the Romanian society and the results it achieves in managing the EU-funded projects. As various analyses have shown, Romania's maturity as a project-oriented society is quite low, meaning that it lacks widespread competence and practice in project management, a genuine „cultural background” of thinking and performing in terms of projects. This low maturity is a major impediment in the absorption of EU money. In order to improve this absorption capacity, which has been one of the greatest concerns of all Romanian governments till now –, this macro background needs to be changed instead of implementing very expensive training schemes for public administration or related sectors only. The paper draws the attention upon the root causes for Romania's lack of preparedness in the field of EU-funded projects and thus, upon the need to change the focus in policy-making and implementation.*

Keywords: management of EU-funded projects; project-oriented society; maturity model of the project-oriented society; development theory.

1. Dezvoltarea nu poate fi redusă la dezvoltare economică

Analiza de față pornește de la premisa că există o corelație între gradul de maturitate a societății românești în ceea ce privește managementul de proiect și rezultatele obținute în managementul fondurilor europene. Pentru a crește capacitatea de absorbție a fondurilor europene, pregătirea specialiștilor care lucrează sau vor lucra cu fondurile europene este insuficientă. Accentul trebuie pus, în egală măsură, pe crearea competențelor organizaționale, pe politicile care să stimuleze adoptarea managementului de proiect ca mod de a concepe dezvoltarea.

Dezvoltarea este un concept larg utilizat începând cu al Doilea Război Mondial. Există multe teorii care se concentrează asupra celei mai bune metode de a realiza dezvoltarea, dar ele pot fi clasificate în două mari paradigme: paradigma neoclasică (Solow, 1956; Swan, 1956) și paradigma politicilor structurale (Tobin, 1989). Abordarea neoclasică, dominantă în anii '50–'60, pune accentul pe creșterea economică națională bazată pe investiții, echivalând dezvoltarea cu creșterea și industrializarea. Când abordarea neoclasică era populară, și proiectele erau populare. Ele erau considerate a fi cea mai practică metodă de atingere a unor scopuri specifice. De aceea, pentru o perioadă considerabilă de timp, proiectele au ajuns să fie asociate cu construirea de facilități industriale și de infrastructură.

Spre sfârșitul anilor '80-'90, accentul a trecut de la expansiunea și creșterea economică la studiul politicilor. Ideea care se află la baza celei de-a doua abordări – cea axată pe politici structurale – este următoarea: dacă se implementează politicile corecte, dezvoltarea urmează în mod inevitabil. În consecință, proiectele sunt considerate a fi un instrument al politicii, mijloacele prin care politicile sunt implementate, puse în practică.

Dezbaterea contemporană pe tema dezvoltării (Cushworth, 2003) subliniază faptul că dezvoltarea nu poate fi redusă la dezvoltare economică, presupunând schimbări variate, de la structura socială până la credințele și obiceiurile cele mai răspândite. Dezvoltarea nu se limitează la contextul național, ci implică și sistemul internațional; este, cu alte cuvinte, un fenomen global ("dezvoltarea nu se oprește la graniță"). Dezvoltarea nu este pur și simplu un fenomen economic, ci este, în egală măsură, un fenomen social, care presupune mai mult decât o creștere a productivității pe cap de locuitor. Așadar, dezvoltarea ar trebui concepută ca un proces multidimensional care implică reorganizarea și reorientarea întregului sistem economic, social și cultural.

2. Managementul proiectelor – o strategie macroeconomică

„Proiect”, „managementul proiectelor”, „manager de proiect”, „managementul prin proiecte” au devenit unii dintre cei mai utilizați termeni ai momentului. În limba română actuală, se poate chiar observa o utilizare excesivă și, adeseori, neadecvată, a acestora. Explozia semantică are loc deoarece ne confruntăm cu o explozie reală de proiecte la nivelul economiei globale. Unele sectoare ale economiei sunt dominate de orientarea pe proiecte – industria de IT, industria aeronautică, industria farmaceutică. Proiectele sunt din ce în ce mai prezente și în micile companii, în administrația publică, în micile comunități, asociații, școli sau chiar familii. În noul context, managementul proiectelor a depășit de mult cadrul unor preocupări microeconomice, sectoriale, specifice unor simple industrii, reprezentând „o strategie macroeconomică, o modalitate prin care societățile contemporane în ansamblu răspund complexității crescânde a mediului extern” (Gareis, 2005, p.33).

Tot mai mulți autori concep proiectele ca fiind demersuri multidisciplinare, care deservește scopuri multiple și se derulează în medii complexe, fiind chiar modalitatea de răspunde complexității. Potrivit unui studiu recent (Kent, 2006, p.10), managementul proiectelor reprezenta, în primăvara anului 2006, cea mai căutată specializare în Statele Unite, fapt dovedit de dinamica unuia dintre cele mai mari *site-uri* americane de resurse umane. PMI – *Project Management Salary Survey* (2006), arată că, în ciuda faptului că toate economiile lumii au trecut, în ultimul timp, prin perioade fie de stagnare, fie de declin, ceea ce a antrenat o reducere a cheltuielilor în diversele sectoare economice, salariile managerilor de proiect au cunoscut o ascensiune accelerată, ajungând, numai în Statele Unite, la o medie de 1.000 \$/ zi.

Reputați economiști, precum Lester Thurow, devin din ce în ce mai interesați de cercetarea în domeniul managementului proiectelor, de legăturile dintre acest domeniu exploziv și fenomene cu evoluție la fel de explozivă, precum globalizarea. Semnificativă, în acest sens, este anunțata participare a celebrului economist de la Massachusetts Institute of Technology, în deschiderea congresului asociației Project Management Institute (Seattle, octombrie 2006). După cum o indică site-ul asociației (<http://www.pmi.org>), intervenția lui Lester Thurow va accentua ideea că noii lideri pe care îi pretinde economia globală vor trebui să aibă abilități și cunoștințe de management de proiect. Idee pe care Thurow o expusese, de altfel, și în cartea din 2003, *Fortune Favors the Bold: What We Must Do to Build a New and Lasting Prosperity*.

3. Importanța strategică a managementului de proiect

Legătura – până de curând teoretică – dintre dezvoltare și managementul proiectelor fundamentează, în mod explicit, strategiile de dezvoltare multianuală a mai multor state, în special a celor din regiunea Asia-Pacific. Guvernul chinez acordă o importanță aparte managementului de proiect, în special în domenii considerate de importanță strategică precum construcțiile, industria informatică, aerospațială, industria de produse biochimice, industria mineritului, mediul înconjurător (<http://china.pmi.org>).

Ilustrativ este și cazul Indiei. Strategia de dezvoltare a Indiei până în anul 2020, intitulată „India's New Opportunities 2020”, a fost în mod explicit concepută și formulată în termeni de proiect (Rao, 2006). Prin respectiva strategie, statul indian și-a propus: să își construiască infrastructura de comunicare, să schimbe percepțiile globale referitoare la India prin campanii de marketing, să accelereze accesul la educație și să îmbogățească oferta educațională. „Viziunea” referitoare la dezvoltarea Indiei se dorește a fi împlinită prin aplicarea modelelor și standardelor globale de management de proiect: generarea și elaborarea ideii de proiect/ program, identificarea *stakeholderilor*, realizarea consensului în jurul ideii de proiect/program, întocmirea cartei programului/proiectului, conceperea planurilor preliminare ale programului/proiectului, obținerea finanțării, desemnarea comitetului director și a managerului de proiect/ program (Rao, *idem*).

4. Societatea orientată pe proiecte

În acest context, de o atenție deosebită se bucură conceptul de „societate orientată pe proiecte”, ca „societate care utilizează în mod frecvent proiectele și programele pentru a derula procese relativ unice, de o complexitate medie sau mare” (Gareis, 2005, p. 579). Ascensiunea acestui concept reflectă faptul că metodologiile de management de proiect depășesc, așa cum am arătat, cadrul unei industrii și sunt considerate strategii macro de dezvoltare a unei întregi națiuni/societăți.

Cercetarea conceptului „societate orientată pe proiecte” pornește de la premisa că există o legătură între orientarea pe proiecte a unei societăți și rezultatele obținute din implementarea proiectelor, între maturitatea managementului de proiect – ca strategie macroeconomică – și competitivitatea globală a respectivei societăți (Gareis, 2005, 2002, 2001; Kerzner, 2005). Cercetarea maturității managementului de proiect în organizații este un domeniu de cercetare de ultimă oră, care atrage interesul cercetătorilor, al teoreticienilor și al practicienilor deopotrivă. Extinderea cercetării empirice la studiul nivelului de maturitate a unei întregi societăți (Gareis, 2005) prezintă potențialul de a îmbogăți și nuanța teoriile cu privire la dezvoltare.

Premisa referitoare la maturitatea managementului de proiect la nivelul unei întregi societăți și competitivitatea acesteia a fost testată în spațiul european și, dincolo de aspectele teoretice, vizând modelele de maturitate, teoria sistemelor, teoriile dezvoltării, cercetarea de acest fel au inspirat politici de anvergură în ceea ce privește orientarea pe proiecte a diferitelor state europene (ex. „Programme I Austria – The Austrian Project Management Initiative”, „Project Sweden Initiative”, „Global Project Business Initiative – Finlanda”).

Există preocupări consistente de a cerceta în mod riguros nivelul de maturitate a unei societăți/națiuni din punctul de vedere al managementului de proiect, pornind de la ideea că nivelul global de maturitate poate fi agregat din scoruri intermediare obținute de sectoarele-cheie: mediul privat, administrația publică, învățământul superior, învățământ preuniversitar sau gimnazial, ONG-uri. Unul dintre cele mai cunoscute modele de maturitate ale societății orientate pe proiect, modelul pânzei de paianjen, are în vedere studierea a două dimensiuni:

- competențele și gradul de utilizare a metodologiilor de management de proiect în sectoarele menționate mai sus, măsura în care cunoștințe și metodologii specifice sunt aplicate în diversele etape ale unui proiect: inițiere, coordonare, control, încheiere;
- „serviciile” specifice managementului de proiect pe care le oferă o societate: servicii de educație (numărul, conținutul și calitatea programelor universitare, postuniversitare, de doctorat și al programelor de training), servicii de cercetare (programe și fonduri de cercetare, instituții de cercetare la nivel național) și servicii de marketing/promovare a profesiei (numărul asociațiilor profesionale, numărul membrilor, numărul certificărilor internaționale, numărul evenimentelor și al conferințelor de specialitate etc.).

În dinamica nivelului de maturitate a societății orientate pe proiecte intervin, pe lângă aspectele tehnice (vezi mai sus: metodologii și procese specifice, arii de cunoștințe), și aspecte sociale-cheie: importanța percepută a proiectelor, relevanța socială cu care este înzestrată profesia de manager de proiect, structura de ansamblu a societății, istoria și așteptările sale cu privire la viitor, structura subsistemelor sale: economie, știință, educație, politică, religie, drept, artă etc. (Gareis, 2001, p. 4).

Modelul relevă corelația dintre maturitatea managementului de proiect și rezultatele obținute din implementarea proiectelor. Cu toate acestea, modelul

evidențiază și faptul că o creștere substanțială a serviciilor specifice de management de proiect – educație, cercetare, marketing/promovare – nu garantează, în mod automat sau în niciun caz imediat – utilizarea metodologiilor de management de proiect la parametri calitativi sau, mai mult, creșterea competitivității. Cu alte cuvinte, creșterea numărului de specialiști, de exemplu, nu garantează utilizarea metodologiilor de management de proiect pentru o utilizare mai eficientă a resurselor. Acțiunea de pregătire a specialiștilor trebuie însoțită, prin urmare, de:

- creșterea nivelului de conștientizare a managementului de proiect în rândul factorilor de decizie (fie că este vorba despre mediul privat sau despre administrația publică), de apariția managerilor care sunt „project aware and project friendly”;
- obținerea efectului de „cross-over” în ceea ce privește managementul de proiect dinspre industrie, dinspre mediul privat, către organizații mici, comunități mici, școli și chiar familii (Gareis, 2005, p.580);
- crearea competențelor organizaționale în managementul proiectelor, care să le completeze pe cele individuale.

5. 1.000 de specialiști sau 10.000 de specialiști în managementul fondurilor europene? O falsă problemă

Până în momentul de față, cercetări privind maturitatea managementului de proiect au fost făcute pe mari companii (studiul global realizat de Pricewaterhouse Coopers, 2004, <http://www.pwc.be>), pe un sector industrial (industria de IT, sectorul bancar). Au existat, așa cum am arătat, și studii globale realizate pe grupuri de țări (Gareis 2005, 2002), care au avut ca obiectiv evaluarea maturității managementului de proiect de-a lungul celor două dimensiuni: practica managementului de proiect și serviciile specifice oferite prin universități, institute de cercetare și asociații profesionale.

Printre statele analizate, s-a aflat și România, diversele faze ale cercetării indicând țara noastră ca ocupând fie ultimul loc din punctul de vedere al maturității managementului de proiect (Gareis, 2001), fie penultimul loc, depășită doar de Lituania (Gareis, 2005, p. 586). Cu alte cuvinte, „nota” obținută de societatea românească la materia „orientarea pe proiecte”, „maturitatea managementului de proiect” este nesatisfăcătoare. Ceea ce arată că României îi lipsește orientarea pe proiecte, o adevărată cultură a proiectelor, care să străbată societatea românească de la instituțiile publice centrale sau locale, la mediul privat, până în micile comunități. În evaluarea noastră, absența acestei culturi a proiectelor, lipsa orientării pe proiecte, incapacitatea de a stabili legătura dintre dezvoltare și proiecte constituie un impediment major pentru absorbția fondurilor europene considerabile (aproximativ 30 de miliarde de euro pentru perioada 2007-2013).

Recenta dispută dintre specialiștii Institutului Român de Training și secretarul de stat în Ministerul Integrării Europene, Leonard Orban, privind numărul optim de specialiști de care are nevoie țara noastră (10.000 – evaluarea Institutului Român de

Training, 1.000 – Leonard Orban) pentru implementarea Instrumentelor Structurale pare, din perspectiva schițată mai sus, lipsită de miză.

Pentru a îmbunătăți capacitatea de absorbție a fondurilor europene – preocupare și îngrijorare constante ale tuturor guvernanților de până acum – derularea unor demersuri de reformă a administrației publice, de pregătire a specialiștilor, de implementare a unor ample programe de training pentru cei care lucrează sau vor lucra cu fondurile europene, apare ca insuficientă. Utilizarea eficientă a fondurilor europene, participarea la politica de dezvoltare europeană pretind o schimbare mult mai amplă și de durată, schimbare care să aibă în vedere promovarea profesiei de manager de proiect și a managementului de proiect ca abordare micro și macroeconomică, profesionalizarea managementului de proiect, crearea unei adevărate culturi a proiectelor – în universități, în administrația centrală și locală, în micile întreprinderi sau în marile companii, conceperea dezvoltării societății românești în ansamblu în termeni expliți de programe și proiecte, utilizând metodologii specifice de management de program și management de proiect. Parafrazând titlul unei lucrări citate pe parcursul articolului (Rao, 2006), acesta ar fi rolul managementului de proiect, de a schimba statutul României din stat candidat în stat membru, actor al politicii de dezvoltare a Uniunii Europene.

Bibliografie

- Cusworth, J.W.; Franks, T.R. (2003). *Managing Projects in Developing Countries*. Essex, England: Longman Group, UK.
- Gareis, R. (2005). *Happy Projects*, Manz Verlag, Vienna
- Gareis, R. (2002). Management in the Project-oriented Society, în *PMI Research Conference*
- Gareis, R. (2001). Benchmarking the Project-Oriented Society, în *PM Days Conference*, University of Economics and Business Administration Vienna
- Kent, S. (2006). Project Managers in Demand, în *PM Network*, august, vol. 20, nr. 8, 10
- Kerzner, H. (2005). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Wiley & Sons, New York
- Solow, R.M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth, în *Quarterly Journal of Economics*, februarie, 70, pp. 65-94
- Swan, T.W. (1956). Economic Growth and Capital Accumulation, în *Economic Record*, 32(2), pp. 334-361
- Thurrow, L. C. (2003). *Fortune Favors the Bold: What We Must Do to Build a New and Lasting Global Perspective*, Collins, New York
- Tobin, J. (1989). *Policies for Prosperity: Essays in Keynesian Mode*, MIT Press, Boston
- Turner, J.R.; Simister, S.J. (2006). *The Gower Handbook of Project Management* (eds), Gower Publishing Company (4th edition)
- Rao, R. (2006). White Paper The Role of Project Management in Transforming a Nation from Developing into Developed Status: The Case of India Vision 2020, în *PMI Global Congress 2006 – Asia-Pacific*, Bangkok
- <http://www.pwc.be>
- <http://www.pmi.org>
- <http://china.pmi.org>